

VOLUME 15

N. 1  
2025



REVISTA  
**agro em questão**

**Transformação sustentável:  
Estratégias ESG nas  
agroindústrias leiteiras da  
região do vale do café**

## **Transformação Sustentável: Estratégias ESG nas Agroindústrias Leiteiras da Região do Vale do Café**

Bruna Boaretto Durço<sup>1</sup>

Filipe Resende<sup>2</sup>

Raissa Macedo Lacerda Osorio<sup>3</sup>

<http://lattes.cnpq.br/3462667074677971>

### **RESUMO**

O agronegócio brasileiro, essencial para a economia, enfrenta desafios de sustentabilidade agravados pela pandemia de COVID-19, especialmente em relação à implementação das diretrizes ESG (ambiental, social e de governança). Este estudo visa analisar a adoção dessas diretrizes por agroindústrias lácteas da região Sul Fluminense, ao empregar uma abordagem descritiva-exploratória pautada no questionário estruturado com base em indicadores de sustentabilidade do Instituto ETHOS e do SEBRAE. Os resultados apontam que, no eixo ambiental, as práticas de gestão de água e energia renovável são amplamente adotadas, com destaque para o uso de energia solar e a forte aceitação de práticas relacionadas ao tratamento e reuso de água. No entanto, o controle e prevenção da poluição apresenta desafios, com 50,00% de não concordo e nem discordo, o que pode caracterizar desconhecimento sobre o tema. No eixo social, as agroindústrias demonstram forte conformidade com a legislação trabalhista e igualdade de oportunidades, mas há dificuldades na exigência dessas condições com os fornecedores. No eixo de governança, a gestão de impactos ambientais e a inovação apresentam lacunas, sendo que apenas 50,00% das empresas concordam com as práticas de

---

<sup>1</sup> Discente da Faculdade CNA. E-mail: [bruna.durco@faa.edu.br](mailto:bruna.durco@faa.edu.br)

<sup>2</sup> Discente da Faculdade CNA. E-mail: [rgfilipi@gmail.com](mailto:rgfilipi@gmail.com)

<sup>3</sup> Docente da Faculdade CNA. E-mail: [raissaosorio90@gmail.com](mailto:raissaosorio90@gmail.com)



governança avaliadas. A pesquisa revela que, embora as agroindústrias mostrem boa aceitação das diretrizes ESG, especialmente no âmbito ambiental, há necessidade de suporte adicional nos eixos social e de governança para garantir a plena implementação das práticas sustentáveis. Conclui-se que a conformidade com as diretrizes ESG pode fortalecer a reputação das agroindústrias, e o Sistema CNA/SENAR tem um papel estratégico no apoio à transição para um modelo de negócios mais sustentável.

**Palavras-chave:** agronegócio, governança, sustentabilidade, social.

### ABSTRACT

Brazilian agribusiness, essential to the economy, faces sustainability challenges aggravated by the COVID-19 pandemic, especially in relation to the implementation of ESG (environmental, social, and governance) guidelines. This study aims to analyze the adoption of these guidelines by dairy agroindustries in the South Fluminense region, by employing a descriptive-exploratory approach based on a structured questionnaire based on sustainability indicators from the ETHOS Institute and SEBRAE. This study aims to analyze the adoption of these guidelines by dairy agroindustries in the South Fluminense region, by employing a descriptive-exploratory approach based on a structured questionnaire based on sustainability indicators from the Ethos Institute and SEBRAE. The results indicate that, in the environmental axis, water management and renewable energy practices are widely adopted, with emphasis on the use of solar energy and the strong acceptance of practices related to water treatment and reuse. However, pollution control and prevention presents challenges, with 50,00% of neither agreeing nor disagreeing, which may characterize a lack of knowledge on the subject. In the social axis, agribusinesses demonstrate strong compliance with labor legislation and equal opportunities, but there are difficulties in demanding these conditions from suppliers. In the governance axis, the management of environmental impacts and innovation have gaps, with only 50.00% of the companies agreeing with the governance practices evaluated. The survey reveals that, although agribusinesses show good acceptance of ESG guidelines, especially in the environmental sphere, there is a need for additional support in the social and governance axes to ensure the full implementation of sustainable practices. It is concluded that compliance with ESG guidelines can strengthen the reputation of agribusinesses, and the CNA/SENAR System has a strategic role in supporting the transition to a more sustainable business model.

**Keywords:** agribusiness, governance, sustainability, social.

## 1. INTRODUÇÃO

O agronegócio brasileiro é um pilar essencial da economia nacional, desempenhando um papel crucial no produto interno bruto (PIB) e na geração de empregos, além de fornecer alimentos para mercados internos e externos, destacando-se globalmente devido às vastas terras férteis e clima favorável (Favro e Alves, 2020). No entanto, enfrenta desafios significativos de sustentabilidade, tanto do ponto de vista ambiental, como desmatamento, degradação do solo e escassez de recursos hídricos, quanto do ponto de vista social e de governança, a exemplo de questões éticas e de responsabilidade social que se tornaram mais prementes com a pandemia de covid-19 (Silva e Oliveira, 2024; Haddad *et al.*, 2023). Em resposta, o governo federal lançou o Plano de Transformação Ecológica para promover práticas sustentáveis e melhorar a qualidade de vida (Coutinho, 2021).

A Agenda ESG (Ambiental, Social e de Governança) surge como uma adaptação dos ODS da ONU à realidade empresarial, alinhando-se com a Agenda 2030 e fornecendo um framework para práticas sustentáveis no agronegócio (Coutinho, 2021). Integrar princípios ESG é essencial para mitigar impactos negativos e otimizar o valor social e ambiental das empresas (Silva e Oliveira, 2024).

A busca pela sustentabilidade no agronegócio abrange variáveis econômicas, sociais e ambientais. A Sustentabilidade Rural ou Desenvolvimento Rural Sustentável (DRS) visa o uso sustentável dos recursos rurais com práticas e tecnologias que mantêm a competitividade (Langbecker e Barros, 2020). Mesmo com tecnologia avançada, a agroindústria brasileira precisa adotar mais práticas sustentáveis, dada sua grande importância econômica e impacto ambiental (Araújo *et al.*, 2019).

No município de Valença-RJ, as agroindústrias foram fundamentais para a economia local, promovendo melhorias urbanas e associativismo. O estudo de Rodrigues *et al.* (2003) destacou a necessidade de capacitação dos produtores e a importância de estudos contínuos para melhorar a eficiência e competitividade.

Nesse contexto, o presente estudo objetiva avaliar a sustentabilidade das agroindústrias do Vale do Rio Preto, na região Sul fluminense do Rio de Janeiro,



considerando aspectos ESG para identificar oportunidades de aprimoramento e promover um desenvolvimento mais sustentável na região.

## **2. METODOLOGIA**

A pesquisa conduzida é classificada como descritiva-exploratória, além de possuir uma abordagem qualitativa, vez que trata de investigar situações complexas, com o objetivo de compreendê-las no contexto das agroindústrias da região Sul Fluminense do Brasil. Tais situações complexas relacionam-se à adoção de estratégias relativas à Agenda ESG, assunto elucidado pelo referencial teórico.

Os dados que embasaram a pesquisa caracterizam-se enquanto dados primários, coletados a partir de um roteiro estruturado composto por 14 (quatorze) questões cuja resposta apresentava possibilidade de seleção de números dispostos na escala de 1 a 5 (escala Likert) considerando o grau de concordância do respondente. As questões foram elaboradas a partir da análise dos indicadores de sustentabilidade do Instituto Ethos e do SEBRAE. Os eixos “ambiental” e “social” da Agenda ESG apresentavam, respectivamente, quatro perguntas cada tema, enquanto o eixo “governança”, seis perguntas, adaptadas considerando o contexto da agroindústria.

Na sequência, a definição da população é especificada por agroindústrias leiteiras de pequeno e médio porte contidas na região Sul Fluminense da Unidade Federativa do Brasil, Rio de Janeiro. A amostra foi de oito agroindústrias selecionadas de forma aleatória através das quais responderam ao questionário disponibilizado via plataforma Microsoft Forms no período de duas semanas entre as datas de 15 a 29 de julho de 2024, de forma a respeitar todas as tratativas da LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais).

A análise dos dados focou na interpretação das respostas para avaliar a conformidade das práticas ESG nas agroindústrias e identificar áreas que necessitam de melhorias rumo à sustentabilidade.

## **3. REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo introduz o referencial teórico que embasa esta pesquisa. O primeiro tópico discursa sobre o desenvolvimento sustentável em seus conceitos e as percepções da sociedade brasileira enquanto a temática. Em seguida, o segundo tópico discursa sobre



estratégias ESG e sustentabilidade ao aprofundar o conceito de agenda ESG e a materialização dos impactos e métricas das três dimensões (ambiental, social e governança) somado ao desenvolvimento sustentável do agronegócio, em específico as agroindústrias leiteiras, ou seja, as queijarias. Por fim, o terceiro tópico explica um pouco dos indicadores ETHOS e como esta ferramenta de gestão apoia e ajuda na incorporação dessas estratégias no ramo empresarial.

### **3.1. Desenvolvimento sustentável**

O conceito de desenvolvimento sustentável se disseminou por diversos setores da economia, e a consciência da sociedade sobre a importância da preservação ambiental para a manutenção da qualidade de vida é cada vez maior (Lacerda e Cândido, 2013).

Ainda segundo Lacerda e Cândido (2013) a questão ambiental se potencializou para a sociedade, ao perceber os impactos negativos das ações antrópicas no meio ambiente, o que resultou numa ampliação da concordância na mudança do atual modelo de desenvolvimento. Assim as três esferas da sustentabilidade entra em foco (eficiência econômica, conservação ambiental e equidade social) com o compromisso de futuro global ou regional para as próximas gerações.

No que tange a sustentabilidade, essas mudanças devem atender a viabilidade nesses três aspectos, com impactos positivos para uma cadeia de valores no no modelo de desenvolvimento.

### **3.2. Estratégias ESG e sustentabilidade**

O termo ESG (*Environmental, Social and Governance*) é uma sigla que diz respeito à integração da geração de valor econômico aliada à preocupação com as questões ambientais, sociais e de governança corporativa por parte das empresas. Na prática, é uma forma de mostrar responsabilidade e comprometimento com o mercado em que atuam, com seus consumidores, fornecedores, comunidades, colaboradores e investidores. E para assegurar que boas práticas ambientais, sociais e de governança contidas na Agenda ESG estejam sendo seguidas, uma das métricas utilizadas é a avaliação de materialidade (Kasmin, Passini e Boico, 2019).

Estratégias de ESG vêm aumentando sua relevância no contexto das pautas corporativas e empresariais. Ter um negócio alinhado com a dinâmica socioambiental é cada vez mais relevante no contexto de mercado e de competitividade. E não é coisa apenas das



grandes organizações. As micro e pequenas empresas estão gradativamente compreendendo a importância e as oportunidades advindas de práticas sustentáveis em seus ambientes de negócios (Staduto, Passini e Santos, 2024).

Realizar uma avaliação sobre as expectativas e demandas dos stakeholders, visando entender os impactos e possíveis prioridades para o seu negócio nesse tema é fundamental. A avaliação de materialidade é uma das primeiras métricas a serem analisadas para definir quais os temas que serão prioritários para a Agenda ESG nas três dimensões (ambiental, social e governança). Após definir as ações prioritárias da agenda, os gestores devem pensar em como medir os impactos e o desempenho de uma estratégia ESG. Esse ponto é que vai assegurar que as medidas tomadas estejam gerando resultados satisfatórios ou se é necessário ajustar o planejamento (Araújo *et al.*, 2018).

Nas queijarias, a adoção de tecnologias limpas e soluções inovadoras é essencial para transformar o desenvolvimento sustentável, pois práticas sustentáveis podem aumentar a sustentabilidade do negócio, aumentar a adesão dos consumidores e contribuir para economia agroindustrial. A Produção Mais Limpa, ao reduzir o uso de recursos naturais, implementando técnicas de monitoramento, reaproveitamento de água de reuso, modificação no processo, instalação e substituição de matérias-primas, são ações que visam diminuir o consumo de recursos hídricos e a geração de efluentes líquidos, minimizando, assim, os impactos ambientais causados por pequenos produtores (Santos *et al.*, 2024).

### 3.3. Indicadores Ethos

Os Indicadores Ethos são uma ferramenta de gestão que visa apoiar as empresas na incorporação da sustentabilidade e da responsabilidade social empresarial (RSE) em suas estratégias de negócio, de modo que esse venha a ser sustentável e responsável. A ferramenta é composta por um questionário que permite o autodiagnóstico da gestão da empresa e um sistema de preenchimento on-line que possibilita a obtenção de relatórios, por meio dos quais é possível fazer o planejamento e a gestão de metas para o avanço da gestão na temática da RSE/Sustentabilidade (Kasmin, Passini e Boico, 2019).

Registrar e medir os resultados de uma estratégia ESG é fundamental para o negócio e para ajustes necessários do plano estratégico e operacional. Além disso, a divulgação e a transparência de dados confiáveis, através dos relatórios de sustentabilidade, são premissas básicas para uma agenda séria e responsável.



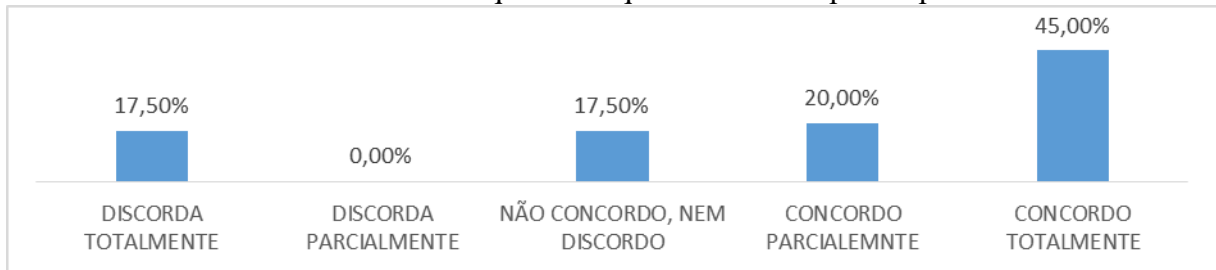
Dessa forma, a definição e o monitoramento de indicadores para ações nos três níveis da Agenda ESG são norteadores importantes para as empresas. Em resumo, quem quiser gerar valor para a empresa, além de atrair investidores e parcerias, terá que se valer da geração desses dados (Darolt, 2020).

#### **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A análise observou tanto sob a perspectiva de cada eixo quanto de forma global, a sustentabilidade empresarial, ao levar em consideração o grau de concordância das agroindústrias dentro da escala utilizada. A pesquisa identificou uma visão clara do nível de aderência a práticas sustentáveis dentro de cada área do ESG, permitindo identificar pontos fortes e lacunas no cumprimento das diretrizes sustentáveis. Conforme a visualização dos dados expressada a partir de gráficos que apresentam uma frequência relativa em porcentagem arredondada para duas casas decimais no eixo y, e os graus de concordância da escala Likert no eixo x.

##### **4.1. Eixo ambiental**

Primeiramente, o gráfico 1 apresenta o eixo ambiental do ESG, mostrando um grau de concordância, total e parcial, de 65,00%. Este resultado representa um acréscimo significativo de 10,83% em relação à média global do ESG, evidenciando que o eixo ambiental é o mais consolidado entre os três eixos analisados. Essa tendência reflete uma mudança importante na percepção do agronegócio, desafiando a visão tradicional da indústria como um vilão ambiental. As agroindústrias podem aproveitar essa mudança para desenvolver projetos de marketing verde, destacando suas práticas sustentáveis e processos que respeitam o meio ambiente. Contudo, a busca por maior produtividade e lucratividade muitas vezes resultou em práticas que causam impactos negativos ao meio ambiente, como desmatamento e uso excessivo de agrotóxicos (Da Silva e Oliveira, 2023).

**Gráfico 1** - Grau de concordância enquanto às questões contempladas pelo eixo “Ambiental”

Fonte: Elaborado pelos autores, 2024.

No que diz respeito ao controle e prevenção da poluição, o gráfico revela uma imparcialidade com 50,00% no grau; não concordo, nem discordo da escala. Esse nível pode estar relacionado com a falta de conhecimento sobre as tecnologias disponíveis para abordar esses aspectos, ressaltando a necessidade de conscientização e adoção de tecnologias que promovam a redução da poluição e a mitigação da toxicidade, como exemplo de poluição, os GEE (gases de efeito estufa).

Em contraste, o tópico sobre gestão da água obteve uma concordância de 100,00%, tanto total quanto parcial. Essa alta porcentagem demonstra que as agroindústrias estão fortemente comprometidas com o tratamento, reuso e captação da água, evidenciando uma abordagem robusta em relação à gestão dos recursos hídricos. Essa dedicação é essencial, pois, em um cenário onde os recursos naturais estão cada vez mais ameaçados, a gestão eficiente da água se torna um pilar fundamental para a sustentabilidade no agronegócio.

A gestão de energia, especialmente o uso de fontes renováveis, como a energia solar, também recebeu uma alta taxa de concordância, com 75,00% dos respondentes concordando total ou parcialmente. Isso reflete a aceitação crescente das agroindústrias em adotar fontes renováveis para seus processos produtivos, muitas vezes associadas ao uso de energia solar em zonas rurais. Essa mudança não apenas alinha as práticas das agroindústrias aos princípios ESG, mas também ajuda a mitigar os impactos ambientais, que são frequentemente resultado da busca por maior produtividade sem considerar os limites dos recursos naturais (Da Silva e Oliveira, 2023).

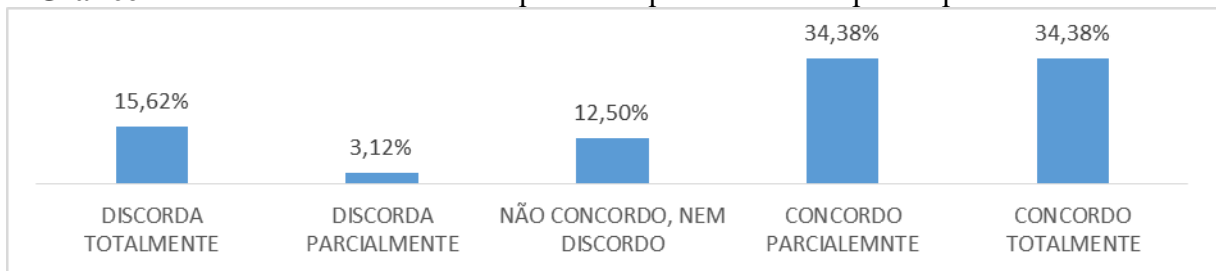
Por fim, o tópico de logística reversa para a reciclagem dos resíduos de produção recebeu 62,50% de concordância somadas, total e parcial. A prática de usar e vender o soro de leite, o principal resíduo de queijarias, ilustra como essas agroindústrias estão implementando a reciclagem e o reaproveitamento de resíduos em suas operações. No entanto, essa implementação ainda enfrenta desafios, como a falta de recursos financeiros e a

resistência cultural que podem dificultar a adoção de práticas mais sustentáveis (Da Silva e Oliveira, 2023).

#### 4.2. Eixo social

O Gráfico 2 ilustra o eixo social do ESG, ao revelar um grau de concordância, total e parcial somados, de 68,76%. Esse índice destaca o eixo social como estável nas diretrizes das agroindústrias lácteas da região, ao evidenciar um aumento significativo em comparação com a média global do ESG. O que sinaliza as práticas sociais dos empreendimentos perante os seus colaboradores, mas o porte delas, pequena e média, dificulta alguns aspectos desse eixo, tanto interno quanto externo no que diz respeito ao alcance social do desenvolvimento sustentável.

**Gráfico 2** - Grau de concordância enquanto às questões contempladas pelo eixo “Social”.



**Fonte:** Elaborado pelos autores, 2024

Em relação ao cumprimento da legislação trabalhista, a concordância de 100,00% demonstra um forte compromisso das agroindústrias com a conformidade das normas trabalhistas em suas operações, embora possam existir variações na rigidez de sua implementação. Essa aderência às normas é crucial para garantir um ambiente de trabalho justo e seguro, promovendo a satisfação e o bem-estar dos colaboradores. No entanto, a exigência de conformidade por parte dos fornecedores revelou 50,00% de discordância, total e parcial, ao indicar que muitas agroindústrias não estendem sua abordagem social para fora de suas operações internas. Isso evidencia uma lacuna na garantia de conformidade trabalhista ao longo da cadeia de suprimentos, o que pode acarretar riscos reputacionais e operacionais, já que a responsabilidade social deve ser uma prática abrangente que inclua todos os atores envolvidos na cadeia de produção.

Quanto à igualdade de oportunidades, 100,00% das agroindústrias demonstraram concordância, total e parcial, refletindo um forte compromisso com a equidade no tratamento dos funcionários. Em contrapartida, a promoção da diversidade entre colaboradores



apresentou uma concordância somada, total e parcial, de apenas 50,00%, com 25,00% de imparcialidade (não concordo, nem discordo) e 25,00% de discordância total. Isso indica que, embora haja preocupação com a diversidade, sua implementação ainda é inconsistente e requer melhorias. A diversidade é um componente essencial da responsabilidade social, pois contribui para um ambiente de trabalho mais inclusivo e inovador.

A centralidade do trabalho na vida moderna interfere na forma como os indivíduos percebem sua qualidade de vida. O equilíbrio entre vida profissional e pessoal é um desafio tanto para os trabalhadores quanto para as organizações, que precisam aliar produtividade à qualidade de vida. Organizações que reconhecem a qualidade de vida no trabalho possuem uma cultura que valoriza o respeito e a comunicação aberta, promovendo um ambiente que favorece o desenvolvimento pessoal e profissional inclusivo (ANS, 2024). Essa diversidade de perspectivas enriquece o ambiente profissional, promovendo um senso de pertencimento e aceitação. Portanto, a promoção da diversidade não deve ser vista apenas como uma questão de conformidade, mas como uma oportunidade para criar um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

Além disso, a capacitação dos colaboradores não foi abordada, possivelmente devido às limitações das agroindústrias de pequeno e médio porte em implementar programas extensivos de treinamento e desenvolvimento. Buscar um equilíbrio sustentável entre trabalho e vida pessoal, com a prática de hábitos saudáveis e a gestão do estresse, são estratégias que os trabalhadores também devem cultivar para estabelecer um ambiente mais equilibrado (ANS, 2024).

Ao avaliar o eixo social do ESG, é possível identificar dois focos principais: a conformidade com a legislação trabalhista e a equidade social dentro das agroindústrias. Embora a conformidade com as normas trabalhistas seja amplamente alcançada, a exigência de conformidade por parte dos fornecedores precisa ser aprimorada. A igualdade de oportunidades é bem atendida, mas a promoção da diversidade requer atenção. Com um compromisso contínuo com essas práticas sociais, as agroindústrias podem melhorar sua sustentabilidade e fortalecer a responsabilidade social em toda a cadeia produtiva.

#### **4.3. Eixo governança**

O resultado apresentado no Gráfico 3, que foca no eixo de governança do ESG, revela que 52,08% das agroindústrias familiares de pequeno e médio porte concordaram, total e parcialmente, com as diretrizes propostas. Essa concordância indica que essas empresas estão



começando a adotar práticas de governança, mas a redução de 4,17% na concordância somadas para as outras escalas também somadas sugere que ainda há desafios significativos a serem enfrentados.

**Gráfico 3** - Grau de concordância enquanto às questões contempladas pelo eixo “Governança”.



**Fonte:** Elaborado pelos autores, 2024.

A governança corporativa é fundamental para assegurar que as atividades empresariais ocorram de maneira responsável e transparente, garantindo tanto a longevidade dos negócios quanto a geração de impactos positivos para a sociedade e o meio ambiente. Além de minimizar a ocorrência de fraudes e controlar riscos, a governança incentiva a diversidade, ao refletir as políticas e valores que guiam a atuação das corporações. Dessa forma, pode ser considerada a força motriz de boas práticas de qualquer natureza (Araújo *et al.*, 2018).

Um ponto positivo é a concordância somadas (total e parcial) de 100,00% com a eficiência no uso de recursos naturais. Para agroindústrias leiteiras localizadas em zonas rurais, essa eficiência frequentemente se traduz em práticas como o uso de energia solar para reduzir custos com eletricidade, o reaproveitamento de água para a limpeza nos processos produtivos, e a gestão eficiente dos resíduos. Essas práticas são fundamentais para otimizar recursos limitados e reduzir custos operacionais, o que é crucial para a sustentabilidade dessas pequenas e médias empresas. No entanto, a elevada concordância nesse aspecto não reflete diretamente a sensibilidade geral do eixo governança, possivelmente porque a eficiência dos recursos é uma prática mais concreta e diretamente aplicável.

Os resultados mostram que 50,00% das agroindústrias concordaram parcialmente com a gestão dos impactos ambientais. Isso pode refletir a dificuldade dessas empresas em implementar práticas ambientais mais rigorosas devido a restrições financeiras e falta de infraestrutura. Além disso, 37,50% concordaram totalmente com a necessidade de identificar e promover produtos mais sustentáveis, ao indicar uma crescente consciência sobre a demanda do mercado por produtos ambientalmente responsáveis. No entanto, essa percepção



ainda não é suficientemente forte para alterar significativamente a sensibilidade detectada no eixo governança.

Em relação ao melhoramento contínuo da gestão, 50,00% dos respondentes escolheram a alternativa; não concordo, nem discordo. Isso sugere uma postura imparcial e uma possível falta de conhecimento ou recursos para implementar melhorias contínuas. A avaliação de desempenho, que também recebeu 50,00% na mesma escala, reflete um padrão semelhante, ao indicar que essas empresas têm dificuldades para monitorar e analisar de forma eficaz seus dados sociais e ambientais devido à falta de experiência ou capacidade.

Enquanto ao processo de tomada de decisão embasadas indicadores-chave com dados; ambientais, sociais e econômicos; apresenta uma imparcialidade de 50,00%; não concordo, nem discordo; o que indica uma baixa maturidade empresarial por não mensurar seus processos, ao reforçar o porte das agroindústrias, pequenas e médias.

Finalmente, o levantamento de informações sobre sustentabilidade revelou 25,00% de concordância parcial, imparcialidade (não concordo e nem discordo) e discordância total, evidenciando uma falta de entendimento e acesso as informações sobre práticas sustentáveis realizadas por elas. Para agroindústrias familiares de pequeno e médio porte, o acesso a informações e capacitação é frequentemente limitado, o que contribui para a sensibilidade maior observada no eixo governança.

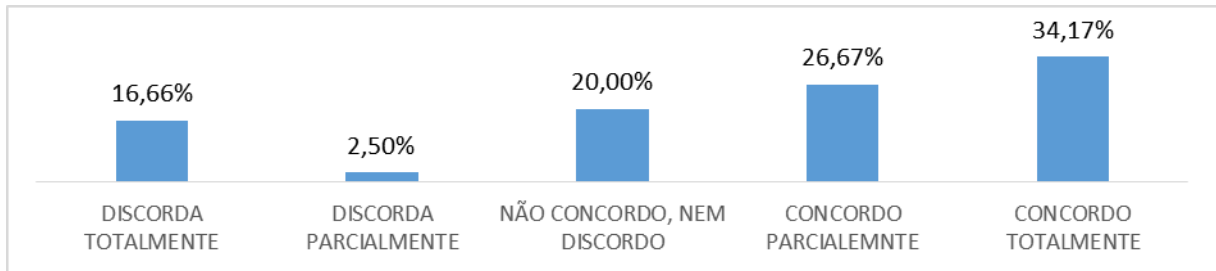
Assim, embora as agroindústrias leiteiras familiares de pequeno e médio porte estejam fazendo progressos na adoção de práticas sustentáveis e de governança, enfrentam desafios significativos devido à limitação de recursos e à falta de acesso a informações e capacitação. A eficiência no uso de recursos naturais é uma área onde essas empresas se destacam, especialmente com práticas como o uso de energia solar e reaproveitamento de água. No entanto, a implementação de práticas de governança mais abrangentes e a integração contínua de melhorias ainda requerem suporte adicional e desenvolvimento de capacidades.

#### **4.4. Visão global**

Por último, os dados apresentados no Gráfico 4 revelam uma aceitação significativa das diretrizes ESG entre as agroindústrias lácteas analisadas. A maior parte dos participantes expressou um forte alinhamento com a Agenda ESG, com 34,17% ao indicar "concordo totalmente" e 26,67% ao afirmar "concordo parcialmente". Isso demonstra que 60,84% das agroindústrias possuem um nível de concordância considerável com as práticas sustentáveis nos três eixos – ambiental, social e governança.

Esse alto índice de aceitação sugere que a maioria dessas agroindústrias reconhece a importância da implementação de práticas ESG, embora ainda exista uma margem de 39,16% que apresenta níveis menores de adesão, o que pode indicar áreas para melhorias ou a necessidade de maior incentivo para adoção plena.

**Gráfico 4** - Grau de concordância de todas às questões contempladas no questionário “Visão Global”.



**Fonte:** Elaborado pelos autores, 2024.

Esse cenário é corroborado pelo aumento da relevância das estratégias de ESG no contexto corporativo. Em alinhar o negócio com uma dinâmica socioambiental se torna cada vez mais importante no mercado haja vista a competitividade empresarial (Staduto, Passini e Santos, 2024). Esse movimento não é exclusivo das grandes organizações; micro e pequenas empresas também estão progressivamente compreendendo as oportunidades que surgem da adoção de práticas sustentáveis. No contexto das agroindústrias lácteas analisadas, essa aceitação das diretrizes ESG reflete a tendência de integração da sustentabilidade como um diferencial competitivo, ainda que desafios permaneçam para uma adoção mais ampla e consistente.

As agroindústrias lácteas do Vale do Rio Preto mostram boa aceitação das diretrizes ESG, especialmente no eixo ambiental, destacando a gestão da água e o uso de energia renovável. No entanto, enfrentam desafios na prevenção da poluição. No eixo social, apesar da conformidade trabalhista, há dificuldades na promoção da diversidade e na exigência de conformidade dos fornecedores. No eixo de governança, a falta de inovação e variações nas práticas destacam a necessidade de suporte e melhorias contínuas na transparência e aplicação das práticas ESG.



## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa revela um panorama positivo e desafiador para as agroindústrias lácteas no contexto das diretrizes ESG. Com pontos positivos e negativos dentro de cada diretriz para desenvolver as questões da sustentabilidade empresarial. A princípio, o eixo ambiental, com uma concordância somadas de 65,00%, as agroindústrias demonstram um compromisso crescente com práticas sustentáveis, superando a média global. Isso se reflete na gestão da água e energia ao evidenciar uma forte dedicação à conservação e preservação desses recursos naturais. No entanto, a área de controle e prevenção da poluição necessita de maior conscientização sobre essas tecnologias o que sinaliza um dos desafios a serem enfrentados.

Em seguida, o eixo social, com uma concordância somados de 68,76% as agroindústrias apresentam uma forte adesão às normas trabalhistas e um comprometimento com a igualdade de oportunidades. Contudo, a exigência de conformidade por parte dos fornecedores e a promoção da diversidade mostram que ainda há espaço para melhorias nesse aspecto. Por fim, o eixo de governança, apesar de 52,08% em concordância somadas, indica que a adoção de práticas de governança ainda enfrenta desafios significativos, como a implementação inconsistente das políticas de conformidade ao longo da cadeia de suprimentos.

Deste modo, para uma implementação mais eficaz das práticas ESG, é crucial abordar esses desafios e fornecer suporte adequado. O Sistema CNA/Senar pode desempenhar um papel importante nesse processo, especialmente na preparação das agroindústrias para a Taxonomia Sustentável Brasileira e na promoção da inovação e geração de informações. O fortalecimento da capacitação e da conscientização sobre as práticas sustentáveis e a promoção de uma cultura organizacional que priorize a responsabilidade social e ambiental serão fundamentais para garantir um desenvolvimento mais sustentável e alinhado com as expectativas do mercado.

## REFERÊNCIAS

ANS. Agência Nacional de Saúde Suplementar. **Guia de governança e responsabilidade socioambiental (ESG) da ANS**. Rio de Janeiro: ANS, 2024. Disponível em: <[https://www.gov.br/ans/pt-br/arquivos/acesso-a-informacao/transparencia-institucional/planos-de-gestao-de-logistica-sustentavel/GuiaESG\\_r10.pdf](https://www.gov.br/ans/pt-br/arquivos/acesso-a-informacao/transparencia-institucional/planos-de-gestao-de-logistica-sustentavel/GuiaESG_r10.pdf)>. Acesso em: 15 ago. 2024.



ARAÚJO, W. F.; ROCHA, L. M.; ARAÚJO, I. M. S.; PAULA, G. A.; SOUSA, L. S.; FOLHA, M. F. Sustentabilidade em agroindústrias: alternativas para evitar o desperdício de resíduos agroindustriais do pedúnculo de caju - uma revisão de literatura. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 4, n. 7, Edição Especial, p. 4546-4569, nov. 2018. Disponível em: <<https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/brjd/article/view/714/606>>. Acesso em: 15 ago. 2024.

CAMPOS FILHO, E. S.; OLIVEIRA, E. As dimensões ESG aplicadas ao agronegócio: uma revisão sistemática de literatura. **Revista de Gestão e Secretariado**, 2023. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/375752090\\_As\\_dimensoes\\_ESG\\_aplicadas\\_ao\\_agronegocio\\_uma\\_revisao\\_sistemica\\_de\\_literatura](https://www.researchgate.net/publication/375752090_As_dimensoes_ESG_aplicadas_ao_agronegocio_uma_revisao_sistemica_de_literatura)>. Acesso em: 15 ago. 2024.

COUTINHO, L. de M. O Pacto Global da ONU e o desenvolvimento sustentável. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 28, n. 56, p. 501-518, dez. 2021. Disponível em: <<https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/22029/1/13-BNDES-Revista56-PactoGlobalONU.pdf>>. Acesso em: 15 ago. 2024.

DAROLT, M. As dimensões da sustentabilidade: um estudo da agricultura orgânica na Região Metropolitana de Curitiba, Paraná. 2020. **Tese (Doutorado em Agricultura Orgânica)** - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2020. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/36219066\\_As\\_dimensoes\\_da\\_sustentabilidade\\_um\\_estudo\\_da\\_agricultura\\_organica\\_na\\_regiao\\_metropolitana\\_de\\_Curitiba\\_Parana](https://www.researchgate.net/publication/36219066_As_dimensoes_da_sustentabilidade_um_estudo_da_agricultura_organica_na_regiao_metropolitana_de_Curitiba_Parana)>. Acesso em: 10 ago. 2024.

DA SILVA, A.; OLIVEIRA, A. Considerações sobre o conceito "E.S.G." no contexto do agronegócio brasileiro. **Revista Interface Tecnológica**, v. 20, p. 826-836, 2023. Disponível em: <<https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/article/view/1770/1002>>. Acesso em: 15 ago. 2024.

DOS SANTOS, J. S. Desenvolvimento e industrialização no interior do estado do Rio de Janeiro: uma contribuição para o (raro) debate sobre as peculiaridades regionais. **Revista Economia e Desenvolvimento**, n. 22, 2010. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/eed/article/view/3400/1917>>. Acesso em: 15 ago. 2024.

FAVRO, J.; ALVES, A. F. Agroindústria: delimitação conceitual para a economia brasileira. **Revista Política Agrícola**, Brasília, v. XXIX, n. 3, jul./ago./set. 2020. Disponível em: <<https://seer.sede.embrapa.br/index.php/RPA/article/view/1534/pdf>>. Acesso em: 15 ago. 2024.

HADDAD, F.; MELLO, G. S.; REIS, C. F. B.; NEVES, J. P. B.; CARDOMINGO, M. R.; DE OLIVEIRA, T. F.; NÓBREGA, A. O. Taxonomia Sustentável Brasileira - Plano de ação para consulta pública. Brasília, setembro de 2023. Disponível em: <<https://www.gov.br/fazenda/pt-br/orgaos/spe/taxonomia-sustentavel-brasileira/taxonomia-sustentavel-brasileira.pdf>>. Acesso em: 15 ago. 2024.

KASMIN, M. A.; PASSINI, J. J.; BOICO, D. G. A importância da assistência técnica e extensão rural para agroindústrias familiares: o caso da agroindústria de panificação no oeste do Paraná. **Gestão e Desenvolvimento em Revista**, v. 5, n. 1, p. 84-98, 2019. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/361070913\\_A\\_IMPORTANCIA\\_DA\\_ASSISTENCIA\\_TECNICA\\_E\\_EXTENSAO\\_RURAL\\_PARA\\_AGROINDUSTRIAS\\_FAMILIARES\\_O\\_CASO\\_DA\\_AGROINDUSTRIA\\_DE\\_PANIFICACAO\\_NO\\_OESTE\\_DO\\_PARANA](https://www.researchgate.net/publication/361070913_A_IMPORTANCIA_DA_ASSISTENCIA_TECNICA_E_EXTENSAO_RURAL_PARA_AGROINDUSTRIAS_FAMILIARES_O_CASO_DA_AGROINDUSTRIA_DE_PANIFICACAO_NO_OESTE_DO_PARANA)>. Acesso em: 15 ago. 2024.



LACERDA, C. S.; CÂNDIDO, G. A. Modelos de indicadores de sustentabilidade para gestão de recursos hídricos. Disponível em: <<https://books.scielo.org/id/bxj5n/pdf/lira-9788578792824-01.pdf>>. Acesso em: 15 ago. 2024.

LANGBECKER, T. B.; BEURON, T. A. Sustentabilidade E Agronegócio: Alinhamentos Ao Processo Decisório Em Uma Empresa Rural. **Revista GESTO: Revista de Gestão Estratégica de Organizações**, v. 8, n. 2, p. 71-89, 2020. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/342725106\\_SUSTENTABILIDADE\\_E\\_AGRONEGOCIO\\_ALINHAMENTOS\\_AO\\_PROCESSO\\_DECISORIO\\_EM\\_UMA\\_EMPRESA\\_RURAL](https://www.researchgate.net/publication/342725106_SUSTENTABILIDADE_E_AGRONEGOCIO_ALINHAMENTOS_AO_PROCESSO_DECISORIO_EM_UMA_EMPRESA_RURAL)>. Acesso em: 15 ago. 2024.

RODRIGUES, A. R. P.; JOAQUIM, E. D.; CASTRO, B. M. da S. Diagnóstico da Agroindústria Familiar e de Pequeno Porte do Município de Valença/RJ. **Anais do Simpósio Latino Americano de Ciências de Alimentos**, v. 1, 2013. ISSN: 2447-2840. Disponível em: <<https://proceedings.science/slaca/slaca-2013/trabalhos/diagnostico-da-agroindustria-familiar-e-de-pequeno-porte-no-municipio-de-valenca?lang=pt-br>>. Acesso em: 15 ago. 2024.

SANTOS, P. P. O.; DA SILVA, E. V.; SANTOS, J. W. F.; MARQUES, A. M. de O.; SANTOS, D. P. A. Aspectos ambientais no setor produtivo de queijo: um estudo analítico e estratégias para uma produção sustentável em Lastro-PB. **Revista PPC – Políticas Públicas e Cidades**, Curitiba, v. 13, n. 2, p. 01-15, 2024. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/382230614\\_ASPECTOS\\_AMBIENTAIS\\_NO\\_SETOR\\_PRODUTIVO\\_DE\\_QUEIJO\\_UM\\_ESTUDO\\_ANALITICO\\_E ESTRATEGIAS\\_PARA\\_UMA\\_PRODUCAO\\_SUSTENTAVEL\\_EM\\_LASTRO-PB](https://www.researchgate.net/publication/382230614_ASPECTOS_AMBIENTAIS_NO_SETOR_PRODUTIVO_DE_QUEIJO_UM_ESTUDO_ANALITICO_E ESTRATEGIAS_PARA_UMA_PRODUCAO_SUSTENTAVEL_EM_LASTRO-PB)>. Acesso em: 15 ago. 2024.

STADUTO, J. A. R.; PASSINI, J. J.; SANTOS, L. P. Impacto da agroindústria rural na sustentabilidade da agricultura familiar: um estudo do oeste do Paraná. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, v. 62, n. 3, e268581, 2024. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1806-9479.2023.268581>>. Acesso em: 10 mai. 2024.